

学校编码: 10384
学号: 18420091150577

分类号__密级__
UDC__

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

企业集团资金集中管理体系设计与实施研究—以 Y 集团为例

Study on the Design and Implementation of the Enterprise
Group Fund Management System; Taking Y Enterprise
Group for an Example

麻胜新

指导教师姓名: 郭晓梅 教授
专 业 名 称: 会 计
论文提交日期: 2012 年 4 月
论文答辩时间: 2012 年 6 月
学位授予日期:

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2012 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得(以财务管理为核心的风险管控体系的构建)课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。

(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为核心。资金是企业的血液，资金管理存在问题就如同人体血液循环存在问题一样，会严重影响企业日常生产经营和健康发展。资金流动不畅往往是导致企业经营困难甚至倒闭的直接原因。随着全球化与信息化程度的进一步加深，企业集团化潮流也进一步向前推进，企业集团已经成为我国经济的主体。然而随着企业集团规模、行业及地域跨度的迅速扩张，传统分散式的财务管理模式逐渐弊端显现，特别是传统分散式的资金管理模式已经不符合企业集团化的初衷：协同效应，导致集团资金管理的高风险和低效率，严重制约了企业集团的健康发展。国外及国内一些大型集团的经验表明，集中管理才能充分发挥企业集团的规模优势和协同效应，保证资金安全，提高资金使用效率。因此，研究资金集中管理，对于解决企业集团资金管理存在的问题，促进企业集团的健康发展，具有重要的现实意义。

本文着眼于探讨企业集团如何设计并实施适合自己的资金集中管理体系。文章在文献综述以及对相关概念进行界定的基础上，梳理分析了资金集中管理体系的关键构成因素，并阐述了企业集团在设计资金集中管理体系时需要考虑的制约因素。通过分析，笔者认为，对于尚未具备成立财务公司条件的企业集团，建立以结算中心为平台、以资金池为核心的、以全面预算为基础，以资金管理信息系统为载体的资金集中管理体系是一个很好的选择。文章最后以Y集团为案例，通过分析Y集团资金管理现状及存在的问题，运用前文的研究结论，提出Y集团资金集中管理体系的设计思路并对该体系的实施进行详细的分析和阐述。

关键词：企业集团；资金集中；管理体系

Abstract

The financial management is an essential part of the enterprise management, while the management is the core part of the financial management. Capital is blood of enterprise, the defects of capital management like the disease of human blood circulation, can seriously affect the daily production operation and healthy development of enterprise. Capital flow not smooth is often make enterprise in trouble and even cause business failures. As a result of the international integration of market and substantial development of information technology, enterprise merger trend also further forward, enterprise group has become the main body of our country economy. However, along with the rapid expansion of the group size, the enterprise group involved in more and more different industries, the regional span also become more widely. As a result, traditional distributed of financial management mode gradually exhibits defects, especially the traditional capital management mode had not suitable for the original intention of the enterprise group; Coordination effect, making enterprise group fund management's high risk and low efficiency, seriously restricted the healthy development of the enterprise group. Foreign enterprise group's experience shows that centralized management to be fully the size advantage and collaborative benefits and to ensure the safety of fund, increasing the service efficiency of funds. So, the research on centralized fund management is of practical significance.

The purpose of this paper is to explore how the enterprise group to design and implement the centralized fund management system. On the basis of previous study, we comprehensive analysis on key constitute factors of the centralized fund management system, and analyzes the restricting factors which should be considered when the enterprise group design the centralized fund management system. Through the discussion, the author thinks that, for enterprise group which can't establish financial companies, the centralized fund management system with a settlement

center as the platform, capital pool as the core, the comprehensive budget as the foundation and the capital management information system as the carrier is a very good choice. Finally, through the analysis of the present situation and existing problems of Y group's fund management, using the above research conclusion, puts forward design idea of Y group's centralized fund management system, and detailed analysis and expounds the implementation of the system.

Keywords ; Enterprise Group; Centralization Management; Funds Management system

目 录

摘 要	I
Abstract.....	II
第一章 绪论	1
一、研究背景及意义	1
二、文献综述	3
（一）国外文献.....	3
（二）国内文献.....	5
三、研究思路、方法及框架	10
第二章 企业集团资金管理概述	11
一、企业集团简介	11
（一）企业集团的产生与发展.....	11
（二）企业集团的定义及特征.....	12
二、企业集团资金管理相关概念及理论	13
（一）企业集团资金管理的含义及目标.....	13
（二）企业集团资金管理的特征.....	14
（三）企业集团资金管理的相关理论.....	16
第三章 资金集中管理体系设计的相关问题分析.....	20
一、资金集中管理体系的设计目标	20
（一）企业集团资金集中管理目标.....	20
（二）资金集中管理目标的制定方式.....	20
二、资金集中管理体系关键构成要素的梳理	21
（一）资金集中管理体系的内容.....	21
（二）资金集中管理的组织模式及对比.....	24
（三）集团内部资金融通的实现手段.....	30
（四）资金的集中管理方式及对比.....	33
（五）资金集中管理的技术支持.....	38

三、企业集团构建资金集中管理体系的制约因素	41
(一) 企业集团类型.....	41
(二) 企业集团战略类型.....	41
(三) 企业集团组织结构.....	42
(四) 企业集团发展阶段.....	43
(五) 企业集团区域分布.....	43
第四章 Y 集团资金集中管理体系的设计及实施案例分析	44
一、Y 集团资金管理现状及问题	44
(一) Y 集团基本情况.....	44
(二) Y 集团资金管理的现状.....	45
(三) Y 集团资金管理存在的问题.....	46
二、Y 集团资金集中管理体系的设计思路	49
(一) Y 集团资金集中管理目标的制定.....	49
(二) Y 集团资金集中管理体系关键要素的确定.....	50
(三) Y 集团资金集中管理体系的框架.....	53
三、Y 集团资金集中管理体系的实施	54
(一) 组建资金管理中心.....	54
(二) 建立高效的账户管理体系.....	55
(三) 资金归集与下拨规则的制定.....	57
(四) 融资及担保的集中管理.....	58
(五) 实施资金预算为依据的结算集中管理.....	59
(六) 内部资金占用费的计算.....	63
四、Y 集团实施资金集中管理体系的保障措施	64
(一) 加大宣传力度.....	64
(二) 建设完善的资金管理制度体系.....	64
(三) 其他财务集中管理模块的配套执行.....	66
(四) 建立良好的人员培训、考核及选拔机制.....	66
(五) 构建高效的资金管理信息系统.....	67
第五章 结论与展望	68

参考文献:70

致 谢73

厦门大学博士论文摘要库

Table of Contents

Chinese abstract.....	I
English abstract.....	II
Chapter I Introduction.....	1
1.1 Background and Significance	1
1.2 Literature review.....	3
1.2.1 Foreign literature.....	3
1.2.2 Domestic literature.....	5
1.3 Research approach, method and framework	10
Chapter II Introduction of enterprise group fund management	11
2.1 Introduction of enterprise group	11
2.1.1 Appearance and development	11
2.1.2 Definition and characteristics	12
2.2 Related concepts and theories.....	13
2.2.1 The meaning and goals	13
2.2.2 Features	14
2.2.3 Related basic theory	16
Chapter III related problems about the centralized fund management system design.....	20
3.1 Design goal of the centralized fund management system.....	20
3.1.1 How to determine the goals?.....	20
3.1.2 The centralized fund management goals.....	20
3.2 Key components of the centralized fund management system	21
3.2.1 The content.....	21
3.2.2 Organization modes	24
3.2.3 The realization method of the group's internal financing	30
3.2.4 The centralized fund management mode	33
3.2.5 Technical support	38

3.3 restricting factors when enterprise group building the centralized fund management system	41
3.3.1 Enterprise group type.....	41
3.3.2 Enterprise groups strategic.....	41
3.3.3 Enterprise group organization structure	42
3.3.4 Development stage of enterprise group	43
3.3.5 regional distribution of enterprise group.....	43
 Chapter IV Design and implementation of centralized fund management system of Y group.....	44
4.1 Present situation and problems of Y group	44
4.1.1 Basic situation of Y group.....	44
4.1.2 The present situation of capital management.....	45
4.1.3 Fund management problems	46
4.2 The centralized fund management system solutions of Y group	49
4.2.1 Goals of the system.....	49
4.2.2 Key factors of the system.....	50
4.2.3 System framework	53
4.3 Implementation of the centralized fund management system	54
4.3.1 Capital management center.....	54
4.3.2 Account management system.....	55
4.3.3 Funds transfer rules.....	57
4.3.4 Financing and guarantee	58
4.3.5 The total budget and settlement management.....	59
4.3.6 The calculation of internal capital display	63
4.4 Support measures.....	64
4.4.1 Propaganda.....	64
4.4.2 Capital management rules system.....	64
4.4.3 Kit management module	66

4.4.4 Human resources support.....	66
4.4.5 Capital management information system.....	67
Conclusion and prospect	68
References.....	70
Acknowledgement.....	73

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

一、研究背景及意义

企业管理以财务管理为中心，财务管理以资金管理为核心。资金是企业的血液，企业在经营中如果没有充足的资金作为支撑，就会如同人体贫血一样，将会导致病症甚至危及生命。资金流的不足和断裂往往是导致企业经营困难甚至倒闭的直接原因。在当今市场环境快速变化的情况下，企业只有保证资金的正常运转，才能保障日常经营得以正常开展，并推动企业实现更大发展。因此，“现金为王”的观念逐渐受到普遍认同和接受。

在“现金为王”的年代，如何有效管理资金，使之始终有力地支持企业开展经营活动，已经成为企业尤其是企业集团的管理者们不得不认真思考的问题。

企业集团这种具有多层次组织结构和多种经济功能的企业组织形式已经成为国际经济的主体，并且发挥着越来越重要的作用。这种情况在中国也不例外，我国自上世纪八十年代以来涌现出了一大批企业集团，它们已经逐渐成为整个经济的中流砥柱和发展现代经济的领头羊。随着经济的快速发展，我国企业集团也取得迅速的发展，主要体现在资产规模更大、组成成员更多、地域分布更为广泛、组织结构更为复杂等几个方面。这同时也给企业集团的财务管理带来了新的问题，管理链条的拉长以及各成员单位之间的差异性的加大使得财务管理更为复杂，传统的各自为政式的财务管理模式受到严峻的挑战。资金管理作为企业集团财务管理的核心更是存在着许多迫切需要解决的问题，如多头开户、资金账外循环、私设小金库、资金使用效率低下、资金成本高昂等等。这些问题的存在严重制约着我国企业集团的健康发展。

因此从二十世纪九十年代初开始，国内一些大型集团开始吸收国外跨国企业集团的资金管理经验，纷纷引进资金集中管理模式，如中石油、中国中化等。国内企业集团从此开始对资金集中管理进行了积极的实践和摸索。

与此同时，国家政策也越来越鼓励企业集团采用资金集中管理模式。财政部1997年10月发布的《关于加强国有企业财务监督若干问题的规定》中规定“有

条件的企业，要逐步建立资金结算中心，统一筹集、分配、使用、管理和监督资金活动”。国资委在 2006 年 4 月发布《中央企业总会计师工作职责管理暂行办法》中明确规定，中央企业总会计师应“制定资金管控方案，组织实施大额资金筹集、使用、催收和监控工作，推行资金集中管理”。2007 年 1 月 1 日《企业财务通则》也提出了资金集中管理的要求：“企业集团可以实行内部资金集中统一管理，但应当符合国家有关金融管理等法律、行政法规规定，并不得损害成员单位的利益”。2010 年 4 月，国资委、财政部等五部委联合颁布的《企业内部控制应用指引》明确指出：“企业集团的资金内部控制首推集中管控模式。无论是企业相对其内部部门和分支机构，还是企业集团相对其子公司，都应该加强资金的集中统一管控；有条件的企业集团，应当探索财务公司、资金结算中心等资金集中管控模式。”

同时，对资金集中管理形成制约的政策也逐步放宽限定条件。如国家外汇管理局 2004 年 10 月出台 104 号文件《关于跨国公司外汇资金内部运营管理有关问题的通知》，从政策上允许了跨国公司境内成员单位间通过外币委托贷款进行管理外币资金管理；2005 年 10 月颁布《浦东九项措施》，其中明确规定跨国公司可以使用委托贷款形式在中国运作本地外币现金池；2006 年 4 月，《跨国公司借助离岸账户进行外汇资金集中管理试点方案实施细则》公布，在上海市浦东新区设立财务中心或资金中心的跨国公司，可以在境内银行开立离岸账户，用于集中管理境外成员公司的外汇资金；2008 年 6 月 13 日国家外汇管理局发布“关于天津滨海新区外汇管理改革试点政策的批复”，简称“滨海七条”，其中制定了多条具体外汇管理的操作措施，比如：有序放开新区企业集团外汇资金集中管理和运作等相关规定，进一步促进新区开发开放。2009 年 10 月发布了《境内企业内部成员外汇资金集中运营管理规定》，进一步降低外汇资金集中运营准入门槛支持，规范与健全外汇资金集中运营法规。2011 年 11 月 19 日上海发布的《上海市鼓励跨国公司设立地区总部的规定》对资金管理做了特别规定，地区总部可以建立统一的内部资金管理体制，对自有资金实行统一管理。

在大型企业集团实践摸索的带动及国家政策的大力支持和鼓励下，通过十多年的普及与发展，资金集中管理模式在我国企业集团财务管理中的优越性已经得

到公认，许多大型企业集团已经不同程度的采取了资金集中管理模式。据统计，截止 2010 年全国已有 1000 多家大型企业和企业集团实施了资金集中管理，155 家中央企业组建或设立了财务公司或资金结算中心¹。

由此可见，集中管理是企业集团资金管理的大势所趋，企业集团推行资金集中管理模式将是科学明智的决策。然而，统计数据显示，截止 2010 年我国大型企业集团数量已达 2900 家，与 1000 家已实施了资金集中管理的集团数目相比，表明着我国有三分之二的企业集团尚处于资金分散管理阶段。此外，由于财务公司进入门槛较高²，在设立上有非常严格的要求，通过政府审批成立十分困难，到目前为止，中国只有 100 多家财务公司，在我国实施资金集中管理的企业集团总量中，占很小的比重。可见我国企业集团资金管理的推行和运用尚处于初始阶段，进一步的理论研究及经验总结，对于解决企业集团资金管理的实际问题，促进企业集团长期健康发展，具有十分重要的现实意义。

二、文献综述

（一）国外文献

国外关于企业集团资金管理的理论研究多数散落在财务管理的相关研究中。Fama和Miller（1972）在研究集权与分权理论及其在企业当中的应用时，认为集团公司应通过财务控制达到加强对成员单位控制的目的，并开始了对企业集团资金管理的探讨。Williamson（1975）首次提出内部资本市场理论，他通过对联合大企业的研究指出，外部资本市场被高额的交易费用和信息不对称所严重影响，而联合大企业通过内部资本市场可以有效的降低融资成本和信息搜集成本，对企业的资金配置能够起到更加有利的作用。Roberts, Viscione（1981）对美国在1948年到1972年设立财务公司的45家企业集团进行偿债能力的实证分析，研究表明企业在设立财务公司后的三年里，平均偿债能力有了显著增强。然而Stulz（1990）根据传统的委托代理理论进行分析认为，内部资本市场也有其“黑暗面”（Dark

¹ 拜特. 资金管理发展回顾—见证行业的光荣与梦想 [EB/OL]. 资金管理网. <http://www.treasurer.org.cn/2010/0308/22052.html>.

² 具体规定见中国银行业监督管理委员会颁布的《企业集团财务公司管理办法》

Side)，分析指出，首先，总部CEO作为外部投资者的代理方和内部资本市场的直接经营者，具有构建自己的“企业帝国”、扩大私人收益的动机和冲动，这将很可能导致自由现金流的过度投资问题；其次，内部资本市场中的“挑选优胜者”效应将导致分部经理的寻租行为。Joel Dean（1994）认为企业集团应通过加强财务控制当中的预算管理以实现对成员单位的监督和控制，同时还应提高对资金的管理及内部财务的控制。詹森和麦克林（1996）提出财务控制是两权分离的必然产物，加强财务控制是现代企业集团正常运行的关键，一旦这种控制机制消失或不能正常运转，企业集团就难以持续经营。Stein（1997）研究发现，由于集团公司拥有剩余控制权，使得他们比银行拥有更大的动力和权利对投资项目进行优序挑选，将有限的资本分配到最具效率的项目上，认为内部管理者比外部投资者更加了解投资项目的相关信息，由此可以灵活地将资金从差的投资项目转移到好的投资项目中，从而将资本有效地分配到边际收益最高的集团分部。Scharfstein and Stein（2000）研究了总部CEO和分部经理两级代理人的行为对内部资本市场资源配置效率的影响，认为内部资本市场运作存在公司外部股东与集团公司CEO及集团公司CEO与分部经理的双层委托代理关系，会存在相应双重代理成本，同时企业集团在形成内部资本市场后，集团公司会掌握更多资源，这一点会加剧外部股东和CEO的委托代理冲突。并在双重代理模型的框架下，分析了分部经理的寻租行为如何对内部资本市场运作效率产生影响。研究得出结论认为由于分部经理的寻租行为的存在，投资机会较差的分部经理也将获得较多的资本配置，从而导致内部资本配置的“大锅饭”现象。

在企业集团资金管理实践方面，Alan W. Clements（1993）在其关于ICI（英国化学工业公司）现金管理的文章中，对ICI的境内现金流（The UK Cash Flow）和境外现金流（Overseas Cash Flow）的管理方法进行了详细介绍：对于境内资金，除个别大型的非全资子公司外，均集中到公司总部（Head Office）进行统一管理，销售收回的现金应尽快转移到公司总部在伦敦设立的银行账户，公司总部对各种收入票据进行集中管理，加快销售收入的回款速度，对于出口收款，则鼓励国外客户通过电汇（Cable）或航空邮寄（Airmail）的方式直接把款项汇到公司总部在伦敦的账户，加快出口业务收入资金的回笼。在资金支付方面，公司总

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库